

Ungelöste Führungsfragen in öffentlichen Hochschulen vor dem Hintergrund einer bedarfsgerechten Hochschulsteuerung

WP StB Dr. Christian Marettek

29. September 2016



Saarbrücken (FIDES) e.V.

Contents

1	Systematisierung der Führungsprobleme	1
2	Kanzler/ Kanzlerin als Führungskraft auf der Ebene 1	6
3	Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder der Kanzler-Rolle	14
4	Stellungnahme zur Entwicklung der Kanzler-Rolle im Hinblick auf die gesellschaftliche Bedeutung	21

Section 1

Systematisierung der Führungsprobleme



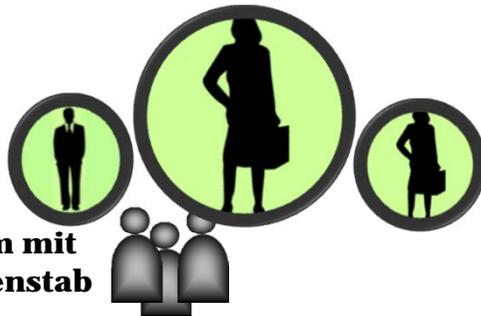
Führungsprobleme im Wissenschaftsmanagement

Land:

Wissenschaftsressort



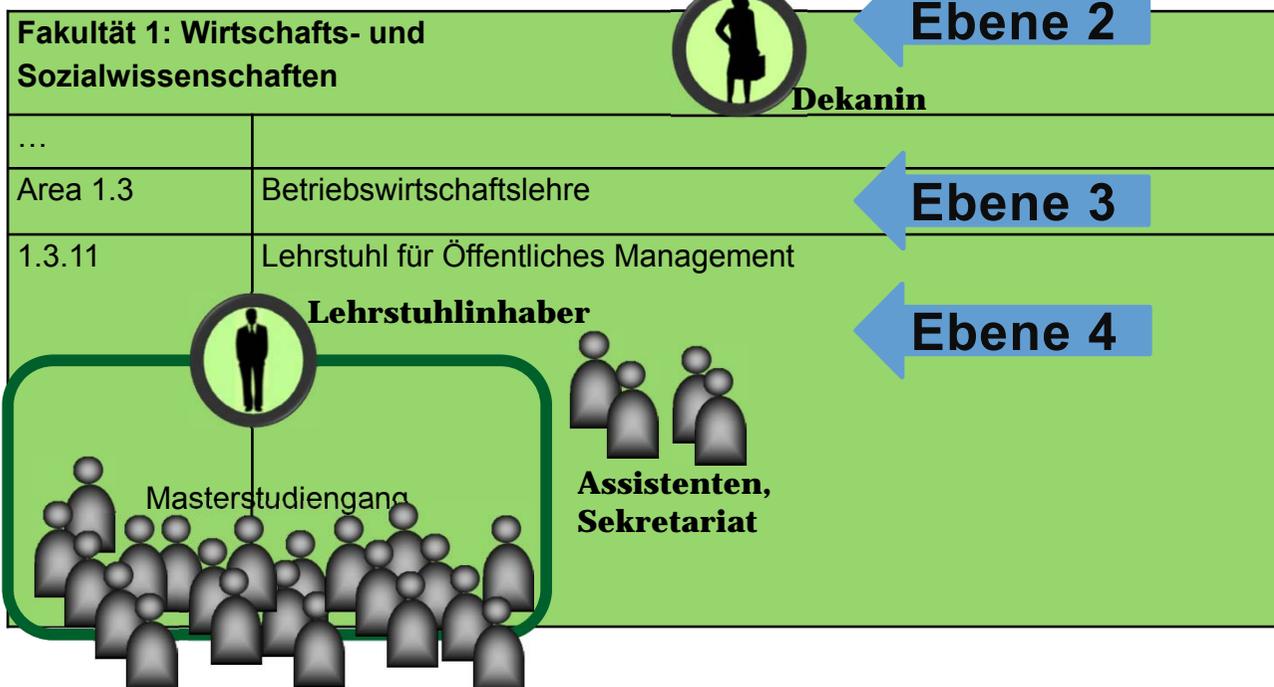
*zukunftsfähige
Forschungsstrategien
für die Regionen*



**Präsidium mit
Referentenstab**



Überzeugungsarbeit



*Regelkreise
zur Umsetzung einer
höheren **Lehrqualität**,
Stärkung der
Innovationskraft der
Kollegien*

Ebene 1: Was sind aus Sicht der Präsidien/ Rektorate die tatsächlich relevanten Steuerungsprobleme und wie können sie gelöst werden?

- Zwei Interviewrunden in 17 Hochschulleitungen, dazwischen Expertenkolloquium
- Jeweils drei thematische Blöcke:
 - I. Präsidien/ Rektorate in ihrem Beziehungsgeflecht (→ Management-Herausforderungen: Was hat sich bewährt?)
 - II. Förderung der universitären Lehre
 - III. Förderung der universitären Forschung einschl. Nachwuchsförderung
- Interviewdurchführung: PwC-Team (teilweise zusammen mit Prof. Dr. Nida-Rümelin, Ludwig-Maximilians-Universität München) mit Verena Holl, Dr. Christian Marettek (Verfasser) und Dr. Florian Kaufmann, Gesamtverantwortung Peter Detemple, Leiter Public Management Consulting.
- ***Welche Führungsarbeit benötigen die deutschen Universitäten – auf den verschiedenen Ebenen –, damit tatsächlich positive Veränderungen hinsichtlich Lehre und Forschung gelingen?***

Größte Herausforderung Exzellenzinitiative – als Anstoß zur vertiefenden Strategiebildung erlebt

Vgl. Marettk 2016, Steuerungsprobleme großer Universitäten, S. 20ff.

Die ExIn wurde weitverbreitet als Anstoß zur vertiefenden Strategiebildung erlebt und unter dem Blickwinkel der **Schärfung des eigenen Profils** insofern auch überwiegend positiv bewertet.

- Die dabei erwachsene „**Konkurrenzsituation** ist stark prägend für die alltägliche **Arbeit der Hochschulleitungen**“ (=größte Änderung im Arbeitsalltag der Rektorate/Präsidien des letzten Jahrzehnts)
- zentrale Strategie: „**Stärken stärken**, um positive Reputationseffekte zu erreichen“, Bildung von überdurchschnittlich motivierten Teams zur Ausformulierung der wissenschaftlichen Strategien
- im Gegenzug verlangte dies auch, „**Bereiche zu identifizieren, die reformiert**“ werden mussten (u.a. mit externer Begleitung)

„**Intern hatte die Abfolge von zwei Exzellenzwettbewerben innerhalb von 10 Jahren die Institutionen jedoch in eine Zerreißprobe gebracht**“, die nach h.M. nicht in diesem Turnus fortgeführt werden sollte

Was hat sich im Arbeitsalltag der Universitätsleitungen besonders bewährt? Vgl. Marettke 2016, Steuerungsprobleme großer Universitäten, S. 22ff.

- **in praktisch jedem Gespräch wurde die Bedeutung der Kommunikationsarbeit betont.** Als Basis einer erfolgreichen Strategiebildung waren i.d.R. „extrem aufwändige“ Diskussionen notwendig, um insbesondere für das Zukunftskonzept breitgefächert Promotoren zu gewinnen „**Zukunftskonzept verteidigen als Teamarbeit**“ „**um den Laden mitzunehmen**“
- die Gesprächspartner waren sich durchweg bewusst, dass sich die Rolle der Hochschulleitungen im letzten Jahrzehnt immer stärker von Repräsentanten zu Wissenschaftsmanagern entwickelt hat, die entsprechend **leistungsfähige Referentenstäbe** um sich versammeln
- teilweise wurden bereits gute Erfahrungen mit **hauptamtlichen** Prorektoren/Vizepräsidenten für Studium und Lehre sowie für Forschung gemacht „**um die Führungsverantwortung zu teilen**“
- ebenso wurde in vielen Gesprächen die Notwendigkeit artikuliert, dass auch die **Fakultätsverwaltungen professionalisiert** werden müssten und dass hauptamtliche Dekane als attraktiver Karriereweg eingeführt werden sollten (ähnlich USA)

Section 2

Kanzler/ Kanzlerin als Führungskraft auf der Ebene 1



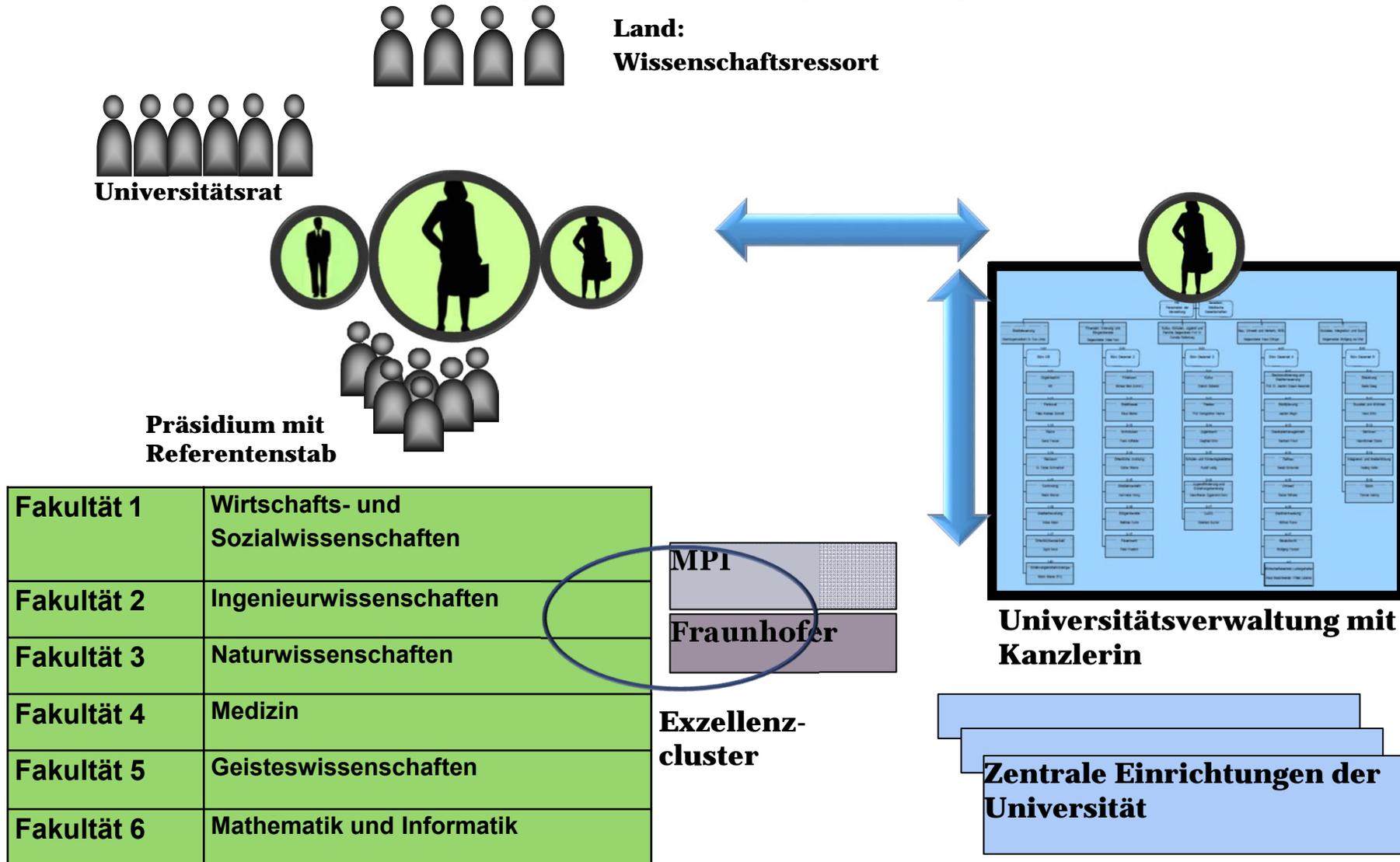
Entwicklungstendenzen der Kanzler-Rolle

Folgende Tendenzen sind zu beobachten:

- Präsidien/Rektorate nehmen die **strategische Herausforderung** an, die jeweilige Hochschule auf allen Ebenen aktiv zu gestalten
- **Kanzler sind integrativer Teil der Präsidien/Rektorate und unterliegen auch ähnlichen Wahlvorschriften; Kanzler werden überwiegend nicht mehr auf Lebenszeit berufen**
- **die Zuständigkeit der Kanzler ist gerade bei öffentlichen Hochschulen zunehmend unterschiedlich geregelt (zT Resortbildung in HS-Leitung)**
- Auch bei kleineren Hochschulverwaltungen ist **Professionalisierung** deutlich beobachtbar; z.B. die Verstärkung mit verschiedenen Fachleuten (Nachholeffekte)
- **Zusätzliche Personalstäbe** werden häufig direkt beim Rektorat/Präsidium angesiedelt
- **manchmal kann sogar von einer „eigenen“ Verwaltung bzw. von Parallelstrukturen zur zentralen Universitätsverwaltung gesprochen werden**

Organisatorische Konsequenzen? Bundesweit nicht ausdiskutiert!

Mehrstufiges, hochkomplexes Managementproblem



Hochschulpolitische Einflüsse auf die Rolle der Kanzlerin/ des Kanzlers (Kanzler-Rolle)

- Gewachsene Autonomie der Hochschulen = Autonomie der Hochschulleitungen
- Im Wettbewerb um die besten Drittmittelprojekte (klügsten Köpfe) gewinnt häufig die Hochschulleitung, die ihre eigenständige Handlungsfähigkeit besonders überzeugend zeigt/ die „Strategiefähigkeit“ besonders überzeugend nachweist
- Teilweise ist zu beobachten, dass auch die Kanzler-Rolle mit größeren strategischen Management-Anteilen (als früher)

Dazu Wissenschaftsrat („Perspektiven“):Drs. 3228-13 vom 12.07.2013, S. 12:

- „Eine Weiterentwicklung der Governancessstrukturen der Hochschulen ist vor allem mit Blick auf die Verbesserung der Strategie- und Handlungsfähigkeit der Hochschulen zwingend erforderlich. Dazu gehört (1) die Ergänzung der disziplinären Fakultätsstruktur durch quer dazu verortete hochschulweite Einrichtungen; (2) die Verbesserung der internen Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse im Spannungsverhältnis von zentraler Steuerung und Selbstverwaltung durch Professionalisierung der Management- und Leitungsfunktionen; (3) eine transparente und überjährige Finanzbedarfsplanung und (4) adäquate wissenschaftliche Qualitätssicherungssysteme.“

Ungelöste Abgrenzungsfragen

Die Abgrenzung der Zuständigkeit von Kanzler und Rektor/Präsident bzw. Pro-Rektoren/Vizepräsidenten verursacht aber auch bundesweit **Konfliktpotenziale**:

- Wie soll die Rolle des Haushaltsbeauftragten verantwortungsbewusst ausgeübt werden,
- wenn die Kanzlerin/ der Kanzler auch noch „Wahlkampf“ zur Wiederbesetzung führen müssen?!
- M.E. sollten die Hochschulen in dieser wichtigen Frage nicht allein gelassen werden
- Die Hochschulen haben genug Steuerungsprobleme; die Befristung der Kanzlerrolle widerspricht der Beauftragung als Haushaltsbeauftragter des Landes.
- Wenn man Hochschulen gemäß dem Handels- oder Aktienrecht führen würde, wäre die Finanzverantwortung in besonderer Weise durch die Anteilseigner gesteuert.

Vgl. zur **Weiterentwicklung der Kanzler-Rolle** die Studien:

- Blümel/Hüther 2015, Verwaltungsleitung an deutschen Hochschulen, Deskriptive Zusammenfassung der in 2015 stattgefundenen Befragung der Kanzlerinnen und Kanzler an deutschen Hochschulen, INCHER Kassel
- Blümel/Kroke/Krücken 2010, Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung aus dem Jahr 2008, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

Berufliche Praxis im Vergleich zu Management-Rollen nach Mintzberg (1)

Vgl. Blümel/Hüther 2015, S. 18-20 mit Mintzberg 2010, S. 121; Marettke 2013, S. 63

Alle zehn Managementrollen nach Mintzberg, die dieser als **charakteristisch für Management** empirisch nachgewiesen hat, finden sich uneingeschränkt auch im Fall der Kanzler: Vgl. Blümel/Hüther 2015, S. 18-20

- **Ressourcenzuteiler:** zu 69% alleinverantwortlich für Haushaltsaufstellung
- **Galionsfigur:** repräsentiert Hochschule in vielen Fragen
- **Vorgesetzter:**
 - bei 93% aller dt. Hochschulen immer noch institutionelle Leitung der Verwaltung,
 - bei 53% Fachverantwortung von Mitgliedern der HS-Leitung für einzelne Bereiche,
 - immer noch 75% Dienstvorgesetzter für nicht-wiss. Personal
- **Vernetzer/Koordinator:** mitverantwortlich für Personalangelegenheiten des wiss. Personals, sorgt für Rechtskonformität, vermittelt zwischen unterschiedlichen Interessen, sorgt für effiziente Prozesse, zentraler Ansprechpartner für Ministerium

Berufliche Praxis im Vergleich zu Management-Rollen nach Mintzberg (2)

Vgl. Blümel/Hüther 2015, S. 18-20 mit Mintzberg 2010, S. 121; Marettke 2013, S. 63

- **Radarschirm/Beobachter:** überwiegend zB alleinverantwortlich für Liegenschaften/Gebäudemanagement, Controlling/Berichtswesen, mitverantwortlich für Interne Budgetierung und IT
- **Sender/Sprecher:** verantwortlich zB für Controlling und Jahresabschluss
- **Innovator:** sorgt nach dem Selbstverständnis für effiziente Prozesse, behält langfristige Entwicklung im Auge
- **Problemlöser:** zentraler Ansprechpartner für Ministerium, setzt unbequeme Entscheidungen durch
- **Verhandlungsführer:** zB Zielvereinbarungen mit Ministerium, ZV mit dezentralen Einheiten, Beteiligungen

Zwischenfazit: die neue Kanzler-Rolle kann nach den Maßstäben der empirischen Managementforschung unbestritten als eine besonders anspruchsvolle Führungsaufgabe des Top-Managements gelten;

sogar mit deutlich mehr unternehmerischer Verantwortung als früher

Angemessener Managementansatz für Hochschulen

- Empirische Forschungsergebnisse: vor allem bei Expertenorganisationen kommt es auf die **Qualität der Überzeugungsarbeit** an vgl. z.B. Mintzberg 1979, S. 2ff.; Pellert 1999, S. 13; Berthold 2011, S. 23
 - weil nach Möglichkeit jeder Wissenschaftler „mitgenommen“ werden sollte
 - auf deren Fachwissen und intrinsische Motivation angewiesen
- **ein dialogischer, vertrauensbasierter Managementansatz ist alternativlos**
- die deutschen Begriffe Führungsarbeit, Führungshandeln können mit dem Management-Begriff gleichgesetzt werden
- Die Managementforschung betont im letzten Jahrzehnt die Beziehungsorientierung *jeder* Führungsarbeit vgl. Marettke 2013, S. 12
- **Erfolgversprechende Führungsarbeit sollte langfristig und beziehungsorientiert ausgerichtet sein und nach Möglichkeit auf gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung zwischen Geführtem und Führendem basieren**
- **dies gilt sowohl für die nahen als auch die entfernten Beziehungen: ein Mindestmaß von Vertrauen ist unverzichtbar, um destruktive Einstellungen zu verhindern**

Section 3

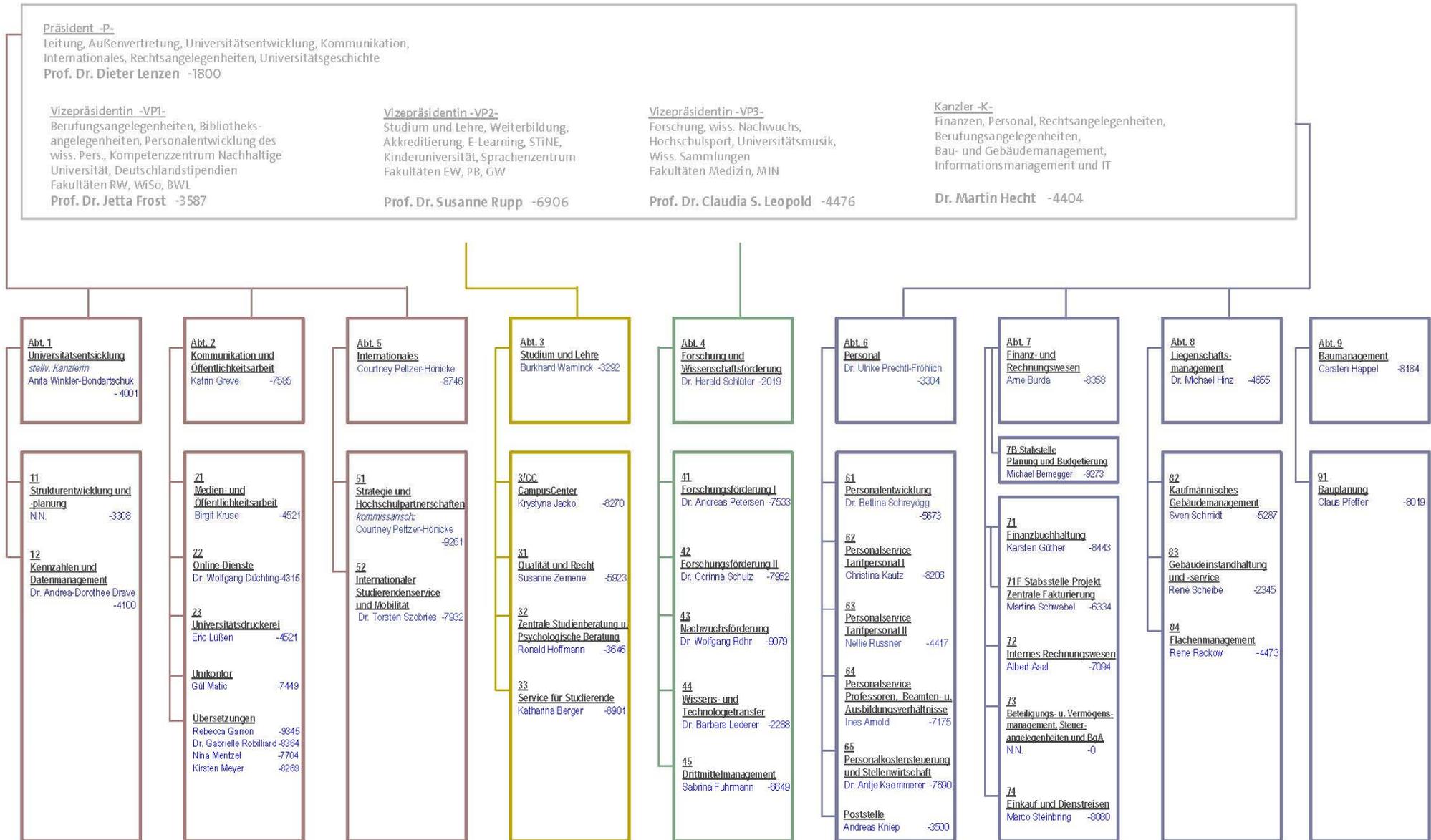
Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder der Kanzler-Rolle



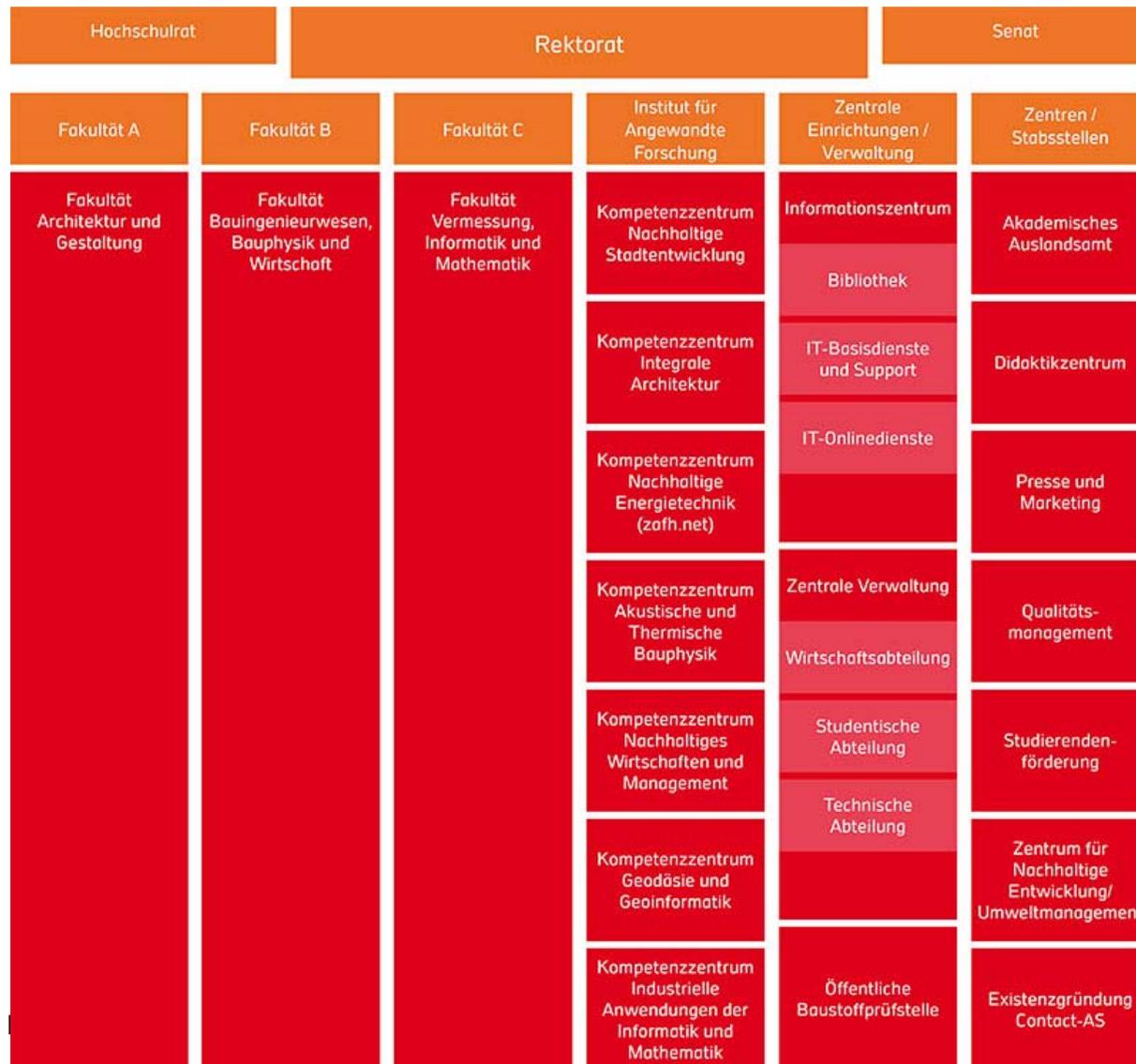
Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder

Fall-Beispiel 1: langjährige Machtkämpfe um Ressorts

- Wiederholte, langjährige Machtkämpfe zwischen Kanzler und Rest des Präsidiums/Rektorats,
- **insbesondere über die Frage einer Resortierung mit Fachverantwortung anderer Mitglieder der Hochschulleitung über Teile der Verwaltung**
- kann zu ineffizienten Parallelstrukturen und zu eingeschränkter Mitarbeiterzufriedenheit auf Seiten der nachgeordneten Führungskräfte der Universitätsverwaltung führen
- in anonymisierten Mitarbeiterbefragungen (zB bei Evaluation der Verwaltung) werden dann häufig „**Kommunikationsprobleme innerhalb der HS-Leitung**“ beklagt
- nach der Wahrnehmung der nachgeordneten Führungskräfte der Universitätsverwaltung agieren Mitglieder der HS-Leitung „häufig an den Führungskräften der Verwaltung vorbei,“ **so dass diese sich quasi „abgehängt“ fühlen**
- kann sogar dazu führen, dass Nachwuchs-Führungskräfte, die die Ausweglosigkeit mancher Konflikte wahrnehmen, die HS-Verwaltung verlassen



Organigramm der HFT Stuttgart



Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder

Fall-Beispiel 2: Unzureichende fachliche und/oder soziale Kompetenzen

- Nach der Managementforschung gilt der **Grundsatz der Stärkennutzung** als einer der obersten Grundsätze: Adäquate Führungsarbeit muss vor allem anderen die bereits vorhandenen Stärken der Geführten identifizieren und bestmöglich nutzen
- **Im Ideal sollte nur jede/jeder hauptsächlich diejenigen Tätigkeiten ausüben, für die sie/er besonders kompetent ist (also eine Stärke hat)**
- Dem widerspricht häufig der **historisch gewachsene Personalkörper** einer öffentlichen Verwaltung auf zahlreichen Positionen (aus unterschiedlichen Gründen)
- Gerade bei kleineren Hochschulen, die vor wenigen Jahren kaum eigene Verwaltungskräfte des hD hatten, existiert ein erheblicher Nachholeffekt
- In der Beratungspraxis sind dann Probleme zu lösen, wenn die Integration hochqualifizierter Neuzugänge nicht gelingt
- insbesondere wenn neue Abteilungen aus altgedienten Kollegen und neuen Hochschulabsolventen zu bilden sind (u.U. mit Doppik- oder SAP-Kompetenzen)

Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder

Fall-Beispiel 3: unzureichende Teambildung

- Aus Sicht der Managementforschung sollte die Arbeitsteilung in jeder Organisation so organisiert, dass nicht nur möglichst effektive/effiziente Prozesse gebildet werden, sondern vor allem auch **überdurchschnittlich leistungsfähige (eingespielte) Teams** entstehen (mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit)
- Systematische Teambildung ist dem **historisch gewachsene Personalkörper** einer öffentlichen Verwaltung häufig eher fremd bzw. zufallsabhängig,
- Ungelöste Konflikte belasten Leistungsfähigkeit der Verwaltung
- **überdurchschnittliche Teams sind vergleichbar mit einer erfolgreichen Fußballmannschaft: jeder macht das, was er am besten kann, jeder kämpft für den anderen, gemeinsam wird geerntet (und entsprechend gefeiert) und alle identifizieren sich positiv mit der Mannschaftsleistung** Marettke 2013, S. 13 (vgl. u.a. Kalverkamp, Sprenger)
- Aus Sicht des Kanzlers sind die beiden wichtigsten Teams:
 - Kanzler + direkt zugeordnete Führungskräfte (inkl. persönlichen Referent usw.)
 - Hochschulleitung als besonderes Team mit Kanzler als Mitglied

Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder

Fall-Beispiel 4: Führungskultur und Mobbing

- **Glaubwürdige Führungskultur** als zentrale Herausforderung jeder Verwaltung
- Empirische Studien zeigen immer wieder, wie stark Führungskräfte die jeweilige Verwaltungskultur sowohl positiv wie negativ prägen können: (wissen es häufig nicht!)
 - glaubwürdiges Führungshandeln, das kontinuierlich versucht, die Interessen des Ganzen zu verfolgen
 - für Gerechtigkeit im Personalkörper zu sorgen
- Dies wirkt sich relativ eindeutig positiv oder negativ auf Motivation und Leistungsbereitschaft aus, sogar auch bei entfernten Kollegen
- Hierzu fehlt in öffentlichen Verwaltungen häufig noch das Bewusstsein bzw. die Fortbildung (z.B. Coaching von Führungskräften)
- **Mangelhafte Dokumentation und Sanktionierung bei Fehlverhalten von Führungskräften, z.B. bei Mobbing**

Section 4

Stellungnahme zur Entwicklung der Kanzler-Rolle im Hinblick auf die gesellschaftliche Bedeutung



Stellungnahme zur Entwicklung der Kanzlerrolle(1)

- Der teilweise Verlust bestimmter Zuständigkeiten durch die Resortierungstendenzen sind nicht mit einem Bedeutungsverlust der Kanzler-Rolle gleich zu setzen
- Das Gegenteil ist m.E. zutreffend:
 - Die Kanzler-Rolle bekommt gerade durch die stärkere Managementzuständigkeiten der Hochschulleitungen insgesamt auch zusätzliche Führungsverantwortung
 - wird individuell im alltäglichen Management sehr unterschiedlich gelebt
 - hängt teilweise von der Qualität der persönlichen Beziehungen ab
 - es kann m.E. nicht im Interesse des „Anteilseigners“ Land liegen, wenn rektoratsinterne Konflikte existieren, z.B. nur weil ein längerer Machtkampf zwischen Kanzler und Rektor entstanden ist („gegenseitiges Lahmlegen“)
 - Die bundesweit zu beobachtenden Probleme deuten auf konzeptionelle Defizite in der Umsetzung der Anteilseigner-Rolle in den Hochschulgesetzen hin
 - neben der Stärkung des Kanzlers (z.B. durch Dauerbeschäftigung wie früher, wenigstens aber durch längere Amtszeiten) sollte auch die Rolle der Hochschulräte m.E. überarbeitet werden

Stellungnahme zur Entwicklung der Kanzlerrolle: (2)

- Blümel/Hüther 2015, S. 24, ziehen das Fazit, dass sich zwar die formalen Strukturen heterogen entwickelt haben, dass aber das **Selbstverständnis der Kanzler** bundesweit erstaunlich stabil und homogen ist
- Dies ist m.E. kein Wunder wegen der jahrzehntelangen Kontinuität des Berufsstands der Kanzler, die ja u.a. auch in regelmäßigen Konferenzen an ihrer Identität systematisch arbeiten
- Fazit zur Kanzler-Rolle: herausforderndes Top-Management, mit **qualitativ gewachsenem Gestaltungspotential**
 - stabilisierende, für Kontinuität und Rechtssicherheit stehende Kanzler-Rolle ist wichtiger denn je
 - erhebliche Störungen der rektoratsinternen Beziehungen schwächen die Handlungsfähigkeit der Hochschule und sind fast immer nicht im Interesse der Allgemeinheit/ des Landes
 - Für den Erfolg in Wettbewerben ist häufig die Qualität der rektoratsinternen Zusammenarbeit (als vertrauensvoll-professionell, agil und innovativ zusammenarbeitendes Team) von entscheidender Bedeutung.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

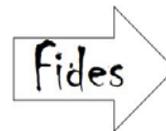
Für weitere Fragen stehen wir
Ihnen gerne zur Verfügung:



WP StB Dr. Christian Marettek
Wiss. Leiter FIDES
(0681) 9814 158
(0170) 794 67 43

www.marettek-management.de

Mail: c.marettek@sauberfuehren.de



Forschungsinstitut Demokratie *leben*

Saarbrücken (FIDES) e.V.